

Тема 8. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

8.1. *Причини об'єднання та поглинання.*

8.2. *Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань.*

8.3. *Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.*

8.1. *Причини об'єднання та поглинання*

Виділяють *п'ять хвиль злиття (об'єднання) і поглинання*:

1. 1897 – 1904 – горизонтальні об'єднання і укрупнення декількох галузей промисловості, переважають у США.
2. 1916 – 1929 – переважно горизонтальні угоди, але є і вертикальні, перу США.
3. 1965 – 1969 – епоха конгломератів, включаючи поглинання компаній в різних індустріях.
4. 1981 – 1989 – епоха корпоративних набігів, фінансована втратними облігаціями.
5. З 1992 – крупні мегазлиття, активність в Європі і Азії. Переважання стратегічних об'єднань, які доповнюють стратегії компанії.

Для розуміння різних мотивів злиття і поглинання необхідно останні класифікувати. Зазвичай виділяють *три типи угод із злиття і поглинання*:

- горизонтальні (угода з конкурентом);
- вертикальні (угода з компанією-постачальником або клієнтом);
- конгломератні (угода з компанією, яка не належить ні конкурентам, ні продавцям, ні покупцям).

Причини злиття і поглинання, їх переваги і недоліки

1. *Стратегія інтенсивного зростання.* Більшість злиттів і поглинань спрямовано на швидке зростання (без урахування внутрішнього розвитку).

Переваги:

- швидке зростання доходів;
- поява нових клієнтів;
- можливий доступ до брендів, обладнання, торгових марок, технологій, роботодавців.

Недоліки:

- існує ризик і проблеми реалізації очікуваних вигід підприємства;
- необхідно управляти в декілька разів більшою компанією.

2. *Спільна діяльність.* Завжди існує потенційна можливість добитися більшого успіху в двох, ніж (по одному) окремо.

Переваги:

- зростання доходів за допомогою нового або зміцненого образу товару чи послуги;
- скорочення витрат основних процесів виробництва через зростання масштабу;
- спільна фінансова діяльність, наприклад, скорочення вартості капіталу (зменшення запозичень, вартості розміщення акцій);
- в іншій компанії можуть бути більш кваліфіковані менеджери і після об'єднання вони можуть більш ефективно управляти персоналом і досягати більших успіхів;
- може бути посилений певний вид діяльності (сфера досліджень, дистриб'юторські мережі).

3. *Диверсифікація*. Передбачає розвиток бізнесу поза традиційною індустрією компанії.

Переваги:

- можливість розвивати портфель цінних паперів;
- стабілізація власних ринків збуту;
- можливість розпочати більш прибуткову справу.

4. *Інтеграція для досягнення економічної вигоди*.

Переваги:

- при горизонтальній інтеграції – завоювання частки ринку колишнього конкурента і підвищення свого впливу;
- при вертикальній інтеграції – це отримання джерел постачання, можливості вимагати спеціалізованих поставок, зниження витрат на поставки, підвищення конкурентоздатності.

5. *Необхідність укладання угоди*. Часто буває така ситуація, коли є термінова необхідність реінвестувати кошти і підвищити прибутки. Угода укладається швидко, щоб вас не випередили конкуренти. Тобто успіх – в укладанні угоди, а не в довгостроковій перспективі.

8.2. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань

При дослідженні різних наукових джерел, де описуються злиття і поглинання, можна виділити таких *п'ять правил, яких необхідно дотримуватись*:

- постійно спілкуйтесь;
- правильно розумійте структуру задачі;
- враховуйте питання корпоративних культур;
- не забувайте про клієнтів;
- використовуйте зрозумілі основні процеси.

1. *Постійно спілкуйтесь*. Керівники компаній часто забувають, що злиття чи поглинання – це більше, ніж фінансова угода чи стратегічна можливість. Це ще й взаємодія людей. Топ-менеджери повинні застосовувати різні методи для покращання взаємовідносин, створення довіри, творчої обстановки, прагнення до покращень. Для цього можна використовувати наступне:

- презентація компанії;

- формальні збори із запитаннями і відповідями;
- інформаційні бюлетені;
- наради команд;
- оголошення;
- спілкування по електронній пошті;
- особисту допомогу;
- питання і відповіді на сайті компанії;
- конференції.

Тобто потрібно забезпечити корпоративне спілкування. Це прояснює ситуацію і запобігає чуткам.

2. Правильно розумійте структуру. Структура – це складне питання при злитті або поглинанні. Майбутню структуру компанії потрібно розробляти завчасно, пов'язувати її з логікою поглинання. Це потрібно робити ще до здійснення угоди. Цим доцільно займатися окремії інтеграційній команді. Її обов'язок – визначити чітку структуру відповідно цілям, не підтасовуючи і не дублюючи ролі та не йдучи на компроміс.

3. Враховуйте питання корпоративних культур. При незбіганні корпоративних культур можливі негативні прояви, зокрема зменшення продуктивності на 20 – 30%.

Ознаки зіткнення культур:

- співробітники проводять лінію між "ними і нами";
- люди говорять про хороші старі часи, прикрашаючи минуле;
- новачків піддають обмовляння;
- наявний конфлікт – суперечки, відмова в наданні інформації, формування коаліції;
- одна сторона в злитті показується як "сильна", інша – як "слабка".

Вирішення проблеми:

- потрібно вивчити існуючі культури, наприклад, шляхом проведення семінару за участю обох команд усіх рівнів. Це потрібно зробити на самому початку інтеграції. Спілкування буде сприяти згладжуванню напруги і дозволить познайомитись з культурою один одного;
- відмінність корпоративних культур можна визначити за допомогою простої моделі: складається схема з культурними аспектами, де співробітники обох компаній відмічають своє положення на схемі і відкрито порівнюють результати. Після цього проводять семінар, де прогнозують очікувані труднощі і визначають план дій по їх запобіганню. Як правило, в процесі цих дій виробляється нова корпоративна культура;
- можна використовувати рекомендації інституту Роффі Парка щодо урахування корпоративної культури, які полягають в наступному: визначити головну тактику, якої притримуються команди різних корпоративних культур; визначити "гарячі точки" культур та ймовірні відмінності, які можуть спровокувати конфлікт або напругу; використати модель корпоративної культури, примусити членів команд досліджу-

вати риси своїх культур, розпитати про хороші і погані сторони старих корпоративних культур; впевнити своїх співробітників визначити значимі культурні цінності, які б вони хотіли залишити; попросити членів команди скласти список цінностей, до яких можуть пристосуватись усі, і використовувати його як основу спільної роботи.

4. *Не забувайте про клієнтів.* Клієнти, як правило, відчують зміни першими, і їх не турбує той факт, що після злиття між командами є непорозуміння. Потрібно обов'язково запланувати, хто буде займатися з клієнтами після угоди (найчастіше – це менеджери з продажів). Зокрема, бажано проводити зустрічі з клієнтами, заспокоїти їх і донести корисні їм відомості.

5. *Використовуйте зрозумілі основні (загальні) процеси.* При плануванні і успішному проведенні злиття і поглинання виникає проблема – піклування про загальні процеси. В цьому випадку рекомендується використовувати адаптовану версію моделі першопрохідця General Electric (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Адаптована версія моделі першопрохідця General Electric

Попередні заходи	<ul style="list-style-type: none"> оцінити сильні сторони культури і потенційні бар'єри для об'єднання; призначити управляючого інтеграцією; оцінити ключових менеджерів основних підрозділів; розробити стратегію для повідомлення про наміри і просування змін.
Створення фундаменту	<ul style="list-style-type: none"> ввести нових виконавчих менеджерів в основні процеси другої компанії; виробити коротко і довгострокові плани з новими виконавчими менеджерами; явно залучити в процес топ-менеджерів; розподілити необхідні ресурси і призначити вірних людей.
Швидка інтеграція	<ul style="list-style-type: none"> прискорити інтеграцію за допомогою семінарів по культурі, а також по інтенсивній схематизації спільних процесів; проконтролювати процеси; звертати увагу на зворотний зв'язок і робити висновки за ходом просування вперед; мінятися менеджерами для короткострокового навчання.
Асиміляція	<ul style="list-style-type: none"> продовжувати вчитися і розробляти загальні засоби, мову та процеси; продовжувати довгостроковий обмін досвідом; використовувати можливості навчання і розвитку; оцінити процеси інтеграції.

8.3. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін

В даному питанні йдеться про те, які з елементів раніше вивчених теорій можна використовувати для злиття і поглинання.

8.3.1. Управління індивідуумами

Злиття і поглинання несуть невизначеність, це турбує людей.

З точки зору Шайна здорові індивідуальні зміни відбуваються, коли існує рівновага між страхом за майбутнє і страхом навчання новому. Якщо страх за майбутнє переважає страх навчання новому, то людина пристосується до змін. Але страх за майбутнє не повинен бути надто більшим від страху за навчання, інакше буде хаос. Висновок: керівникові потрібно створювати атмосферу психологічної безпеки.

З точки зору біхевіористичної моделі потрібно мати на увазі, що стратегія винагород – це важлива частина процесу злиття і поглинання.

З точки зору когнітивної моделі розумова діяльність впливає на нашу поведінку. Тобто постановка цілі і моделювання ролей надзвичайно важливі.

Психодинамічний підхід дає саму наглядну модель для пояснення індивідуальних змін на різних етапах злиття і поглинання. Тут доцільно використовувати модель Кублер-Росс, а саме: розглядати етапи процесу злиття і поглинання і те, як на кожному з етапів управляти реакцією персоналу.

8.3.2. Управління командою

При злитті і поглинанні в процесах управління командою виділяють такі ключові моменти:

- управління закінченням (або як примусити себе відпустити минуле);
- управління переходом від старого до нового;
- управління початком;
- управління собою.

Управління закінченням необхідно здійснювати з дотриманням таких підходів:

- визнати кінець старої компанії і кінець старого виду діяльності;
- дати людям посумувати;
- підвести підсумки;
- виявляти повагу до минулого, навіть якщо ви самі до нього негативно ставитесь.

Управління переходом від старого до нового необхідно здійснювати, використовуючи модель Такмана і адаптуючи її до управління розвитком "злитих" команд (табл. 8.2).

Як управляти розвитком "злитих" команд

Стадія	Діяльність команд	Поради керівникам
Формування	<ul style="list-style-type: none"> • збентеження; • невизначеність; • оцінка ситуації; • перевірка правил; • оцінка оточуючих; • визначення цілей; • знайомство; • встановлення правил. 	Чітко визначайте ролі і обов'язки в новій компанії. Дізнайтесь, звідки прийшли люди, яка структура, методи роботи і корпоративна культура попередньої ситуації. Порівняйте їх і вашу системи. Визначайте ключових клієнтів команди і починайте узгоджувати нові правила спільної роботи.
Буря	<ul style="list-style-type: none"> • визначення пріоритетів; • боротьба за лідерство; • напруга; • ворожість; • формування угруповань. 	Дайте команді час обговорити важливі питання. Майте терпіння. Чітко визначайте напрямки діяльності і цілі команди. Покладіть край конфліктам між людьми і культурами, спілкуйтесь зі суперечниками.
Нормалізація	<ul style="list-style-type: none"> • згода; • прийняття лідерства; • встановлення довіри; • встановлення стандартів; • нові стабільні ролі; • взаємодія. 	Розробіть процес прийняття рішень. Підтримуйте гнучкість, аналізуючи цілі і процеси.
Дія	<ul style="list-style-type: none"> • успішна діяльність; • гнучкі ролі; • відкритість; • взаємодопомога. 	Надавайте більше прав співробітникам. Навантажуйте людей. Заохочуйте нововведення.

Управління початком при злитті і поглинанні необхідно здійснювати з дотриманням наступного:

- чітко визначити цілі злиття чи поглинання і постійно повертатися до них як до основи;
- окреслити образ майбутнього, описати його привабливо для слухачів;
- виступити провідником рольової моделі тісної інтеграції з урахуванням свого рівня. Модель має бути помітною для оточуючих;
- влаштуйте маленьке свято на честь початку нових справ.

Управління собою. Тут виникає проблема асинхронності емоційних реакцій менеджерів і членів команди. Рекомендації для менеджерів середньої ланки будуть наступні:

- втягуйтеся в зміни;

- залишайтеся в курсі справ;
- знайомтесь з людьми;
- розберіться у власних почуттях;
- активно управляйте своєю кар'єрою;
- визначте критерії успіху;
- будьте впевнені в собі.

8.3.3. Складні призначення і рішення про звільнення

Щоб нові призначення були справедливими, їх повинні бачити всі. намагайтеся зробити критерії відбору об'єктивними, прозорими і зрозумілими. при-тримуйтеся політики і методів роботи компанії. Не "темніть". Це викличе обу-рення. Говоріть відкрито. Достойно звертайтеся до співробітників усіх рівнів.

8.3.4. Управління організацією

При плануванні злиття і поглинання доцільно використовувати модель Коттера, оскільки вона поєднує різні підходи до змін, і відповідно, забезпечує необхідну гнучкість у вирішенні проблем. Згідно моделі Коттера при управлін-ні організацією необхідно дотримуватись наступного:

- створіть відчуття крайньої необхідності;
- сформууйте сильну керівну коаліцію;
- створіть новий образ;
- розповсюджуйте образ;
- наділіть співробітників повноваженнями у відповідності до образу;
- плануйте короткострокові перемоги і добивайтесь їх;
- закріпіть успіх і вводьте нові зміни;
- інституціоналізація нових підходів.

Базова: [1, 2, 4]

Допоміжна: [1, 2, 4, 5, 6, 8]

